



## Решения для повышения эффективности организации

### Возможные показатели оценки эффективности подразделений управления персоналом и их коэффициенты

№	Ключевой показатель эффективности	Методика расчета и коэффициенты ключевых показателей эффективности (KPI)
1	Ведение кадрового делопроизводства в соответствии с требованиями ТК РФ	Количество ошибок в документах, выявленных за пределами отдела, в том числе возвращенных на исправление. Оценивается экспертно директором по персоналу. Отсутствие замечаний и исправлений в документах, вышедших за пределы отдела = 100%; наличие несущественных замечаний = 90%; наличие периодических несущественных замечаний = 80%, существенные или частые замечания = 0%
2	Ведение компьютерной базы данных по персоналу в соответствии с утвержденными требованиями. Внесение изменений в базу данных в установленные сроки	Оценивается по двум показателям: сроки и качество. Сроки: отклонение фактических сроков от нормативных. Исполнение сроков = 100% достижения KPI; нарушение сроков менее пяти дней = 90%, от пяти до десяти дней = 60%, более десяти дней = 0%. Качество: количество ошибок в данных, выявленных за пределами отдела. Оценивается экспертно. Отсутствие замечаний в данных = 100% достижения KPI; наличие несущественных замечаний, выявленных внутри подразделения без последствий = 90%; наличие периодических замечаний, выявленных за пределами подразделения без последствий = 80%, существенные или частые замечания = 0%
3	Время заполнения вакансии	Отклонение от целевого значения норматива времени заполнения вакансии данного уровня. Выполнение в срок = 100% KPI, превышение на 1–5 дней = 80%, превышение на 6–12 дней = 60%, более 13 дней = 0%
4	Выполнение бюджета подразделения	Процент выполнения утвержденного бюджета по центру финансовой ответственности. Выполнение плана бюджета = 100% достижения KPI, превышение не более 5% = 90%, превышение на 6–10% = 80%, на 11–15% = 70%, на 16–20% = 65%, более 20% = 0%
5	Выполнение бюджета расходов на персонал	Процент выполнения утвержденного бюджета. Выполнение плана бюджета = 100% достижения KPI,



## Решения для повышения эффективности организации

		превышение не более 5% = 90%, превышение на 6–10% = 80%, на 11–15% = 70%, на 16–20% = 65%, более 20% = 0%
6	Выполнение графика найма персонала в соответствии с планируемой численностью, а также компетенциями и методикой подбора	Оценивается по двум показателям: качество и выполнение графика найма. Качество: количество сотрудников, принятых в соответствии с компетенциями и методикой подбора в отчетный период, к общему количеству принятых сотрудников в отчетный период. Выполнение менее 70% = 0% достижения KPI, 71–85% = 50%, 86–95% = 75%, 96–99% = 90%, 100% = 100%. Выполнение графика найма. Количество сотрудников, принятых в отчетный период, к плановому значению. Выполнение менее 70% = 0% достижения KPI, 71–85% = 50%, 86–95% = 75%, 96–99% = 90%, 100% = 100%
7	Выполнения плана обучения персонала	Оценивается по двум показателям: сроки и объем выполненных работ. Сроки: отклонение фактических сроков от плановых. Исполнение сроков = 100% достижения KPI; нарушение сроков менее пяти дней = 90%, от пяти до десяти дней = 60%, от 11 до 20 дней = 25%, более 20 дней = 0%. Объем выполненных работ: соотношение количества выполненных мероприятий по обучению к плановому значению. Выполнение менее 70% = 0% достижения KPI, 71–85% = 50%, 86–95% = 75%, 96–99% = 90%, 100% = 100%
8	Доля принятых сотрудников, прошедших испытательный срок (суммарно с начала года)	Доля работников, которые успешно прошли испытательный срок среди всех работников, у которых закончился испытательный срок с начала календарного года. Выполнение менее 70% = 0% достижения KPI, 71–85% = 50%, 86–95% = 90%, 96–100% = 100%
9	Качество отбора персонала (среднее число кандидатов на вакансию, отобранных и представленных менеджерам; средний уровень соответствия	Оценивается по двум показателям: среднее число кандидатов и средний уровень соответствия требованиям. Среднее число кандидатов: общее количество кандидатов, отобранных и представленных менеджерам (по закрытым вакансиям за отчетный период) к общему количеству закрытых в отчетном периоде вакансий. Показатель сравнивается с



## Решения для повышения эффективности организации

	представленных кандидатов требованиям и компетенциям для данной позиции)	оптимальным значением. Средний уровень соответствия кандидатов требованиям и компетенциям оценивается на основании балльной оценки, выставленной менеджером каждому представленному кандидату. Отношение средней фактической оценки к максимально возможной в процентах. Менее 50% = 0% достижения KPI, 51–70% = 50%, 71–85% = 75%, 86–95% = 90%, 96–100% = 100%
10	Количество должностей и подразделений, охваченных системой оценки эффективности на основе KPI	Соотношение фактического показателя количества должностей и подразделений к плановому значению. Выполнение менее 70% = 0% достижения KPI, 71–85% = 50%, 86–95% = 75%, 96–99% = 90%, 100% = 100%
11	Количество незакрытых вакансий, по которым активно проводится поиск по заявке	Доля (в процентах) вакансий, оставшихся незаполненными, в общем числе вакансий, на которые активно проводится поиск и подбор кандидатов. Если 0%, то достижение KPI = 100%, 1–15% = 85%, 16–25% = 60%, 26% и выше = 0%
12	Количество сотрудников, прошедших аттестацию в плановые сроки в отчетный период	Фактическое значение количества сотрудников, прошедших аттестацию к плановому значению. Выполнение менее 70% = 0% достижения KPI, 71–85% = 50%, 86–95% = 75%, 96–99% = 90%, 100% = 100%
13	Комплектование кадрового резерва в соответствии с планом	Соотношение количества резервных позиций, для которых создан утвержденный резерв с индивидуальным планом развития, прошедший процедуру оценки, к плановому значению резервных позиций. Выполнение менее 70% = 0% достижения KPI, 71–85% = 50%, 86–95% = 75%, 96–99% = 90%, 100% = 100%
14	Мониторинг рыночного уровня оплаты труда ключевых должностей. Подготовка отчета по оценке региональных уровней оплаты труда ключевых должностей	Отклонение фактических сроков проведения мониторинга и подготовки отчета от плановых. Исполнение сроков = 100% достижения KPI; нарушение сроков менее пяти дней = 90%, от пяти до десяти дней = 75%, от 11 до 20 дней = 60%, более 20 дней = 0%
15	Наличие актуальных	Оценивается по двум показателям: сроки и объем



## Решения для повышения эффективности организации

	должностных инструкций и положений о подразделениях, оформленных в соответствии со стандартами компании	выполненных работ. Сроки: отклонение фактических сроков разработки от плановых. Исполнение сроков = 100% достижения KPI; нарушение сроков менее пяти дней = 90%, от пяти до десяти дней = 60%, от 11 до 20 дней = 25%, более 20 дней = 0%. Объем выполненных работ: соотношение фактического количества документов, разработанных за отчетный период, к плановому значению. Выполнение менее 70% = 0% достижения KPI, 71–85% = 50%, 86–95% = 75%, 96–99% = 90%, 100% = 100%
16	Объем продаж на одного работающего	Суммарная выручка без НДС из управленческого отчета о прибылях и убытках / среднесписочная численность работников за период. Процент отклонения фактического показателя по сети в целом от запланированного на этот период. 100% соответствие целевому значению = 100% достижения KPI, соответствие 99–95% = 90%, 94–90% = 70%, 89–85% = 50%, менее 85% = 0%
17	Организация и проведение аттестации работников в установленные сроки и в соответствии со стандартами компании	Оценивается по двум показателям: сроки и объем выполненных работ. Сроки: отклонение фактических сроков от плановых. Исполнение сроков = 100% достижения KPI; нарушение сроков менее пяти дней = 90%, от пяти до десяти дней = 60%, от 11 до 20 дней = 25%, более 20 дней = 0%. Объем выполненных работ: соотношение количества выполненных мероприятий к плановому значению. Выполнение менее 70% = 0% достижения KPI, 71–85% = 50%, 86–95% = 75%, 96–99% = 90%, 100% = 100%
18	Прием и утверждение таблиц учета рабочего времени в установленный срок	Отклонение фактических сроков предоставления от плановых. Оценка: предоставление в срок = 100%, задержка на два дня = 70%, задержка на три дня = 60%, более трех дней = 0%
19	Процент не закрытых, но заявленных вакансий периода	Доля вакансий, оставшихся незаполненными на конец периода, среди всех вакансий, которые необходимо было закрыть в течение периода. Показатель 0% = 100% достижения KPI, 10% или менее = 80%, 11–20% = 60%, более 21% = 0%
20	Процент ошибок	Количество ошибок начисления заработной платы по



## Решения для повышения эффективности организации

	начисления заработной платы	вине кадровой службы. Показатель 0% = 100% достижения KPI, 2% или менее = 60%, более 2% = 0%
21	Процент должностей в кадровом резерве, на которые составлен план индивидуального развития	Отклонение фактического среднего значения от целевого. Отклонение от целевого 0% = 100% достижения KPI, менее 10% = 90%, 11–20% = 75%, 21–30% = 60%, более 30% = 0%
22	Разработка KPI в установленный срок	Отклонение фактических сроков от плановых. Исполнение сроков = 100%; нарушение сроков — снижение коэффициента KPI за каждый день — 5%
23	Разработка положений об оплате труда и оценке персонала	Оценивается по двум показателям: сроки и объем выполненных работ. Сроки: отклонение фактических сроков разработки от плановых. Исполнение сроков = 100% достижения KPI; нарушение сроков менее пяти дней = 90%, от пяти до десяти дней = 60%, от 11 до 20 дней = 25%, более 20 дней = 0%. Объем выполненных работ: соотношение фактического количества документов, разработанных за отчетный период, к плановому значению. Выполнение менее 70% = 0% достижения KPI, 71–85% = 50%, 86–95% = 75%, 96–99% = 90%, 100% = 100%
24	Своевременный сбор, обработка и предоставление данных по KPI для начисления заработной платы	Отклонение фактических сроков сбора, обработки и представления данных по KPI от плановых. Исполнение сроков = 100%; нарушение сроков — снижение KPI за каждый день — 20%
25	Среднее время заполнения вакансии	Отклонение фактического среднего значения от целевого. Отклонение от целевого 0% = 100% достижения KPI, менее 10% = 90%, 11–20% = 75%, 21–30% = 60%, более 30% = 0%
26	Сумма штрафов, выставленная за нарушение трудового законодательства	В течение периода штрафов за нарушение трудового законодательства выставлено не было = 100% выполнения KPI. Наличие штрафов независимо от суммы = 0%
27	Формирование предложений по разработке и	Оценивается по двум показателям: сроки и качество. Сроки: отклонение фактических сроков от плановых. Исполнение сроков = 100% достижения KPI, нарушение



## Решения для повышения эффективности организации

<p>совершенствованию системы мотивации и оплаты труда в установленные сроки</p>	<p>сроков менее пяти дней = 90%, от пяти до десяти дней = 60%, от 11 до 20 дней = 25%, более 20 дней = 0%.          Качество соответствия подготовленных документов (предложений, отчетов) требуемым параметрам.          Соответствие менее 50% = 0% достижения KPI, 51–70% = 50%, 71–85% = 75%, 86–95% = 90%, 96–99% = 95%, 100% = 100%</p>
---	---